

Naslov 2.3 Odgovornosti i jasnoća uloga

1. Definicija

Odgovornost se može definirati kao dužnost ili obveza da se na zadovoljavajući način izvrši ili završi zadatak. Odgovornost također znači da se odgovorni pojedinac ili organizacija mogu smatrati odgovornima za neizvršenje zadatka ili za uspjeh ili neuspjeh ovog zadatka. Pojam odgovornosti ide ruku pod ruku s jasnim ulogama unutar organizacije. Zahtijeva jasne, detaljne i lako uočljive dodijeljene zadatke kako bi se jasno razumjelo što se očekuje od zaposlenika, volontera, člana uprave ili organizacije općenito. Jasnoća zahtijeva jednostavno ponašanje i organizacije i pojedinca.

2. Idealan scenarij

Svaki član osoblja, član odbora ili volonter organizacije u potpunosti je svjestan svojih zadataka, ciljeva, odgovornosti i područja nadležnosti. Za članove osoblja, svi ovi elementi definirani su unutar sveobuhvatnih opisa poslova i ciljeva učinka. Za članove Uprave usvojeni su jasni opisi uloga za svaku pojedinu ulogu unutar Uprave, koji jednako pojašnjavaju njihove zadaće, odgovornosti i očekivane kompetencije. Glavni položaji odbora kao što su predsjednik, potpredsjednik i blagajnik izravno su definirani u statutu organizacije. Osim toga, odredbe povezane s drugim internim dokumentima (npr. kodeks ponašanja, politika sukoba interesa) omogućuju članovima osoblja, članovima odbora ili volonterima da savršeno razumiju svoje dužnosti, obveze, obveze i kompetencije.

3. Rizici

- Zapošljavanje koje ne odgovara potrebama organizacije (nevažan odabir).
- Neučinkovitost i slab učinak osoblja, uprave i cijele organizacije.
- Unutarnji sukobi i nesporazumi unutar osoblja.
- Nesigurnost u pogledu odgovornosti kada se pojavi problem.
- Različita očekivanja suradnika.
- Gubitak vremena jer nekoliko članova osoblja može raditi iste zadatke.
- Nedosljedni zahtjevi prema zaposlenicima i volonterima.
- Sukob interesa.
- Nedostatak odgovornosti/nesposobnost da se osigura odgovornost.
- Poteškoće u procjeni učinkovitosti organizacije.

4. Instrumenti i ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Opisi poslova	<ul style="list-style-type: none"> • Jasnoća zadataka, nadležnosti i odgovornosti. • Ograničenje i opis odgovornosti (npr. moć potpisa). • Naznaka neposrednog rukovoditelja / nadzornika. • Povezano s politikom ljudskih resursa. • Povezano s osobnim integritetom (npr. kodeks ponašanja ili politika sukoba interesa). • Odredbe za zaposleno osoblje kao i dobrovoljne doprinositelje (ne članove odbora).
Opis uloga članova odbora	<ul style="list-style-type: none"> • Jasnoća zadataka, nadležnosti i odgovornosti pojedinih uloga unutar odbora (npr. razlika između predsjednika, blagajnika, ...). • Jasnoća u vezi s podjelom zadataka i odgovornosti između uprave i uprave. • Povezano sa strategijom odbora. • Povezano s planiranjem sukcesije kako bi se angažirali predstavnici s pravim vještinama. • Povezano s osobnim integritetom (npr. kodeks ponašanja ili politika sukoba interesa). • Može biti dio statuta ili internih propisa organizacije.
Predlošci radnog ugovora	<ul style="list-style-type: none"> • Jasnoća uloge s glavnim zadacima i odgovornostima. • Naznaka neposrednog rukovoditelja/nadzornika. • Usklađenost s pravnim ugovorima/Poštivanje nacionalnog zakona o radu i/ili kolektivnog pregovaranja. • Odredbe o sukobu interesa i kodeks ponašanja. • Odredbe o društvenim medijima (kodeks ponašanja na društvenim medijima).

5. Primjeri dobre prakse

Primjer "Opis uloge članova odbora"

Organizacija: Međunarodna hokejaška federacija (FIH)

Opis: U 2021. FIH je izdao Specifikaciju mjesta za člana Izvršnog odbora FIH-a. Unutar ovog dokumenta opisane su temeljne funkcije izvršnog odbora, kao i uloge i odgovornosti člana te očekivane kompetencije i atributi. Dodatno, jasno navodi da su članovi odbora odgovorni za postizanje odgovarajućih rezultata, financijsku sigurnost organizacije i izražavanje moralne i društvene odgovornosti. Članovi imaju jednaku i zajedničku odgovornost za radnje i odluke koje donosi odbor.

Dodatne informacije: [2-fih-eb-member-job-description-and-role-of-board.pdf](#)

Primjer "Opis posla", "Opis uloge članova odbora" i "Ugovor o radu"

Organizacija: UK Sport (javno tijelo)

Opis: Odjel za kulturu, medije i sport Ujedinjenog Kraljevstva razvio je, u suradnji s dužnosnikom UK Sporta, "Sporazum o upravljanju sportom UK" koji postavlja širok okvir u kojem UK Sport djeluje. Poseban dio sporazuma posvećen je "Upravljanju i odgovornosti". Uloge, dužnosti i odgovornosti računovođe, financijskog direktora, Uprave, predsjednika Uprave i svih članova Uprave izričito su opisane u ovom odjeljku. Ista vrsta odredbi također je postavljena za „UK Sportsko osoblje“, posebno u pogledu procesa zapošljavanja i definiranja njihovih kompetencija. Osim toga, UK Sport je razvio predložak radnog ugovora za člana uprave. Ovaj ugovor ističe odredbe i uvjete imenovanja uključujući popis dužnosti za člana odbora kao i njegove odgovornosti. Štoviše, član odbora mora slijediti stroga pravila u vezi s osobnim integritetom i sukobima interesa u skladu s dokumentom koji je objavila vlada Ujedinjenog Kraljevstva: "Upute o kodeksima prakse za članove odbora javnih tijela". Osim toga, predviđene su sankcije (npr. isključenje) u slučaju kršenja ovih pravila. Ovaj dokument nadopunjuje sveukupni "Profesionalni zadatak" za Odbor kao cjelinu.

Dodatne informacije:

[Naše ploče i ploče | UK Sport](#)

[Ugovor o upravljanju sportom](#)

Primjer "Opis uloge članova odbora"

Organizacija: Međunarodna konjička federacija (FEI)

Opis: Interni propisi iz 2023. određuju postupke odbora, njegove ovlasti, uloge članova odbora i drugih odbora i savjetodavnih tijela. Slijedeći ove interne propise, Odbor može izdavati politike i strategije, nadgledati sjedište i može izdavati ili mijenjati interne propise. Specifikacije za uloge usmjerene su na predsjednika, potpredsjednike i skupinu predsjedatelja, tehničke predsjedatelje i Izvršni odbor. Odredbe unutarnjeg pravilnika dio su statuta organizacije i na njih se poziva.

Dodatne informacije: [Interni propisi FEI 2023 CLEAN 0.pdf](#)

Primjer "Ugovor o radu"

Organizacija: Europska rukometna federacija (EHF)

Opis: Europska rukometna federacija (EHF) objavila je dokument pod nazivom "Smjernice za izradu ugovora o radu" čiji je cilj klubovima i igračima, kao i drugim dionicima poput agenata pružiti osnovne smjernice kako bi im se pomoglo pri sastavljanju ugovora o radu za profesionalni rukomet igrači. U predgovoru Smjernica navedeno je da se nacionalni propisi, zakoni i/ili kolektivni ugovori moraju pridržavati u skladu s tim te da se preporučuje korištenje usluga pravnog savjetnika. Dokument uključuje formalne zahtjeve prilikom sastavljanja ugovora o radu, npr. pisani oblik, potpis propisno ovlaštenih

strana, mjesto i datum potpisa, između ostalog. Također navodi obveze kluba i igrača, trajanje ugovora i neke dodatne zahtjeve u vezi s primjenjivim zakonom i jurisdikcijom.

Dodatne informacije: [guidelines-to-draft--employment-contracts-final-updated-15-09-2021.pdf](#)
([eurohandball.com](#))

Primjer " Ugovor o radu"

Organizacija: Savez za sport i rekreaciju

Opis: Savez za sport i rekreaciju objavio je predložak „Načelne izjave o glavnim uvjetima zapošljavanja“. Javno dostupan na njihovoj web stranici, ovaj ugovor o radu kombinira različite važne elemente uključujući vrstu ugovora, naziv radnog mjesta i odgovornosti uz skup praktičnih dogovora (mjesto rada, radno vrijeme, praznici...). Nadalje, etičke odredbe i odredbe o povjerljivosti također su dio dokumenta s posebnim osvrtom na sukob interesa u odjeljku „vanjski interesi/ostalo zaposlenje“. Iako je ovaj ugovor specifičan za zakon o radu u Ujedinjenom Kraljevstvu, pruža neke uvide u opće elemente koji su dio ugovora o radu u sportskom sektoru.

Dodatne informacije: [načelna izjava o glavnim odredbama i uvjetima zapošljavanja \(studylib.net\)](#)

6. Koraci do sljedeće razine

Do razine 2 ★★ "U nastajanju"	Do razine 3 ★★★ "U razvoju"	Do razine 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do razine 5 ★★★★★ "Ugrađen"
<ul style="list-style-type: none"> Razmotrite različite zadatke i odgovornosti koje organizacija ili predstavnici organizacije moraju izvršiti. Unutar Uprave definirajte tko je odgovoran za koji zadatak. 	<ul style="list-style-type: none"> Napravite opis posla ili uloge za svako radno mjesto (član osoblja ili volonter) u vašoj organizaciji tako da navedete glavne zadatke za to radno mjesto. Koristite ovaj opis posla kada zapošljavate zaposlenike ili angažirate volontere. 	<ul style="list-style-type: none"> Usvojite ili doradite opis posla za svako radno mjesto (član osoblja ili volonter) u vašoj organizaciji jasnim opisom ključnih zadataka, očekivanih kompetencija i osnovnih kvalifikacija. Usvojite ili poboljšajte opis uloge za svakog 	<ul style="list-style-type: none"> Usvojite ili poboljšajte opis posla za svako radno mjesto (član osoblja ili volonter) u vašoj organizaciji jasnim opisom kompetencija, odgovornosti i zadataka povezanih s položajem, uključujući očekivane kvalifikacije.

	<ul style="list-style-type: none"> • Razmotrite postoje li u odboru sve potrebne vještine (npr. pravne, financijske itd.). • Uključite položaje i odgovornosti glavnih položaja u odboru, kao što su predsjednik, potpredsjednici (ako je primjenjivo) i blagajnik u statutu. 	<p>člana odbora (predsjednika, potpredsjednike i rizničara) navodeći ulogu i odgovornosti za svaku poziciju.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dodajte detaljne podatke o Upravi i drugim stajalištima unutar internih propisa i Statuta. • Povežite ove opise poslova i uloga s drugim politikama vaše organizacije koje se bave integritetom, kao što je kodeks ponašanja ili politika sukoba interesa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koristite ove opise poslova kada zapošljavate zaposlenike ili provodite godišnje ocjenjivanje. • Usvojite ili doradite predloške radnih ugovora s odredbama vezanim uz odgovornosti uključujući osobni integritet kao i odredbe društvenih medija . • Usvojite ili poboljšajte opis uloge za svakog člana odbora (predsjednika, potpredsjednike i rizničara) navodeći ulogu i odgovornosti za svaku poziciju. • Stavite na raspolaganje specifične opise profila za sve pozicije u odboru, uključujući zadatke, odgovornosti i očekivane kompetencije i vještine. • Osigurajte da su odgovornosti i ograničenja ovlasti jasni za svakog
--	---	--	---



			<p>zaposlenika, volontera i člana uprave te da su odgovarajuće odredbe o odgovornosti i izvješćivanju povezane s različitim odgovornostima.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osigurajte da su opisi poslova i uloga povezani i u skladu s drugim politikama vaše organizacije koje se bave integritetom, kao što je kodeks ponašanja ili politika sukoba interesa .
--	--	--	--